

Extrait du Journal Permanent de l'Humanisme Méthodologique

<http://www.journal.coherences.com/article185.html>

L'analyse des situations 2

- 5 Anthropologie appliquée - Entreprises humaines - Evaluation et gestion -

Date de mise en ligne : dimanche 3 août 1980

Date de parution : 1980

Copyright © Journal Permanent de l'Humanisme Méthodologique - Tous

droits réservés

Application à la décision, l'action et la communication

DEUXIÈME PARTIE

B - DIRECTION ET PRISE DE DECISIONS : POLITIQUES ET STRATEGIES

Cette partie présente une totale originalité si bien qu'on ne trouvera guère de précédents ou d'équivalents dans la mesure, en effet, où des pratiques sur le Sens ne sont pas connues, les questions elles-mêmes sont évitables. C'est d'ailleurs un problème très actuel que celui de la décision, dans un contexte incertain. Dans les années passées, le Sens était quasiment unique (progress, croissance, etc.) aussi il ne semblait pas y avoir de questions de Sens. Aujourd'hui se posent à nouveau ces questions du Sens, de la multiplicité des Sens, de cohérence, de choix enfin. Toute la fonction du dirigeant se trouve remise en question. Comment diriger aujourd'hui, dans les situations incertaines où l'on évolue, avec les moyens incertains dont on dispose ? Tout ceci amène à redéfinir ici les grandes questions sur le sujet et envisager les réponses apportées par la théorie des Cohérences Humaines, ses méthodes et l'outil irremplaçable que constitue une carte de cohérence.

1) Principes de la décision

Une fois posée la distinction entre la réalité des situations et leur cohérence, entre l'ordre des réalités et l'ordre du Sens, le problème de la décision se présente tout autrement. Il faudra maintenant distinguer :

- les décisions sur la réalité,
- les décisions sur le Sens.

Il faudra de plus distinguer les choix eux-mêmes des moyens d'action. En effet, on peut chercher à obtenir un résultat en agissant sur le Sens comme moyen comme on peut chercher à orienter dans un Sens en agissant sur les réalités comme moyen. Cette seconde distinction trouvera ses expressions dans les politiques et les stratégies.

Les décisions sur les réalités. Ce sont celles que l'on connaît et qui ne suffisent plus. Elles consistent à choisir des objectifs, se fixer des buts que l'on peut à chaque fois formaliser, objectiver. C'est un chiffre d'affaire, un taux de croissance, un type de produit, un résultat électoral, c'est aussi l'obtention de choses particulières des biens, des identités, des rapports, du savoir, un rang... c'est aussi le choix entre des possibilités de réalisations, de moyens, etc.

Les décisions sur la réalité sont toujours à envisager mais il faudra maintenant distinguer parmi elles :

- celles qui sont à Sens constant, sans changement d'orientation, il s'agit de décisions de pure forme,
- celles qui sont à Sens quelconque. Atteindre tel résultat avec lui même comme seul critère peut amener des surprises désagréables. Si le Sens non lucide est néanmoins donné, on est dans le cas précédent (cas le plus fréquent pour les dirigeants dans le passé). S'il est quelconque, l'obtention du résultat peut donc avoir toutes sortes de Sens avec tous les problèmes que l'on peut imaginer. C'est peut être là que la crise

contemporaine s'est jouée, dans l'arbitraire du Sens. Les dirigeants sont aujourd'hui confrontés à la nécessité d'une autre manière de diriger et d'écider.

- celles qui déclament un changement de Sens. Quand la priorité est donnée à l'objet de la décision, la manière de l'obtenir peut consister à agir sur le Sens de la situation pour l'amener à produire ce résultat. Le choix de Sens est alors stratégique.

Les décisions sur le Sens. Il faut revenir aux premières indications sur la notion de Sens pour voir la nature et l'ampleur de la question. Le vocabulaire de la décision sur le Sens existe déjà, a toujours existé. Il est temps de lui donner un contenu :

Une décision sur le Sens est une décision sur l'expérience à vivre et à réaliser. C'est une décision sur la manière de vivre les choses.

Une décision sur le Sens est une décision sur la subtilité des situations, une décision d'opportunité sur le meilleur possible dans le présent pour le futur.

Une décision sur le Sens est une décision sur le vécu des personnes. De quel vécu décide-t-on pour soi-même et les personnes ou populations dont on a la charge. Vivre en état de malaise, de plaisir, d'émulation, etc. est le type de choix sur le Sens, qui implique des modes relationnels entre les individus.

Une décision sur le Sens est une décision intuitive. Elle est une décision d'ajustement plutôt que de mesure précise. Elle implique une prise de conscience de la part de ceux qui en ont à connaître de manière à ce qu'ils puissent agir.

Une décision sur le Sens est une décision sur ce que l'on veut percevoir des choses et de l'environnement. On peut choisir la distance, ou le contact, l'obscurité ou la lumière, le silence ou le bruit. Le Sens est celui de la relation avec les choses, les problèmes, les personnes.

Une décision sur le Sens est une décision logique. C'est le choix d'une logique de fonctionnement, de processus et d'articulation, d'organisation.

Une décision sur le Sens est une décision de trajectoire, mais aussi de mouvement sur une trajectoire. C'est le choix d'un chemin, d'une voie et d'une orientation des énergies.

Une décision sur le Sens est une décision sur le fond sur les finalités, sur les mobiles et ce qui meut. C'est le choix sur lequel vont se bécotir des réalités.

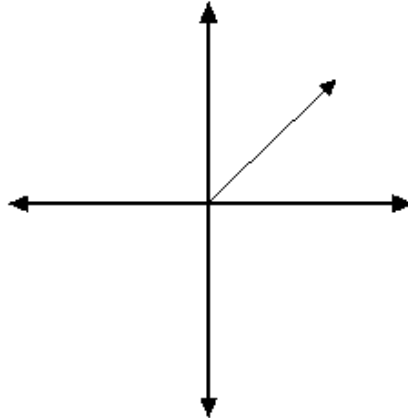
Or tout cela est la même chose.

Cela entraîne deux conséquences. La première est le fait que toutes ces expressions sont à la fois des supports de décision et des moyens pour agir. D'où l'enjeu, l'ampleur, la gamme des moyens pour le choix et l'action.

La seconde va simplifier la question en permettant une unicité d'expression et l'utilisation d'une carte de cohérence ainsi que d'un vocabulaire familier :

Â. Direction, orientation, Sens, finalité, politique, mouvement, dynamique.

Si on reprend la notion de cohérence et la carte d'une cohérence, la décision sur le Sens s'y exprime très simplement. Elle consiste à choisir une direction sur la carte, c'est-à dire dans la cohérence propre à la situation où se décide.



Une décision sur le Sens peut être plus complexe, des exemples en seront donnés par la suite.

Pour faire un parallèle avec la décision sur les réalités on peut aussi distinguer des décisions sur le Sens :

Sans changement de réalité. C'est tout à fait possible, au moins à court terme, ne serait ce que pour agir avec ce qui est présent. Il faut quand même souligner cette possibilité de donner un autre Sens à des réalités existantes.

Sans décision sur les réalités. Le Sens choisi laisse toute possibilité à l'émergence de réalités opportunes selon les circonstances. Cela implique une disponibilité et une capacit  à accepter l'inconnu et l'innovation. Il faut souligner que cela va sans laxisme sur le Sens.

Avec nécessité de changement des réalités. La priorité donnée au Sens choisi peut nécessiter des modifications ad hoc des réalités pour y parvenir. Il s'agit là d'actions stratégiques au service des choix politiques.

2) Direction générale. A partir de ce qui précède le rôle de dirigeant apparaît sous un autre jour. Il peut être celui qui décide sur le Sens, c'est-à dire celui qui dirige. Il peut être aussi celui qui décide sur les réalités, c'est-à dire qui ordonne. Un choix se présente entre directeur ou ordonnateur (ou les deux) et deux fonctions différentes se dessinent. Celle d'ordonnateur, bien classique, sera laissée de côté tout en pouvant être éclairée par distinction de celle de directeur.

Avant d'aller plus loin, il faut souligner qu'il est question de fonctions qui peuvent être celles de chacun à son niveau dans une organisation mais bien sur et surtout celle des dirigeants. L'exemple de l'exercice d'une direction sert ici à illustrer les applications de la méthode en ce qui concerne les décisions. On prendra successivement les différents aspects de la charge de direction générale (sur le Sens).

a) Evaluation des situations. La complexité et l'incertitude nécessitent autre chose que des approches analytiques qui décomposent les choses en mille éléments dont on n'arrive plus à faire la synthèse. Une approche globale est nécessaire. Cependant il n'y a d'approche globale utile qu'avec l'analyse du Sens ;

Une approche globale nécessite un recul et vise à une clarté que procure la mise en évidence de la cohérence. De toute manière, diriger, orienter, exige un choix parmi un grand nombre de possibilités mais, en plus, qui soit pertinent dans les situations où il veut opérer ; On ne peut pas choisir un Sens qui n'a pas sa place dans la cohérence de la situation considérée. Encore faut-il pour cela connaître ce que la situation permet d'envisager ; L'établissement des cartes de cohérence produit souvent comme résultat de dévoiler un large éventail de choix possibles dans des situations qui apparaissaient auparavant comme relativement bloquées par des contraintes de tous ordres.

b) Choix du Sens. Le directeur doit donner le Sens et pour ce faire le choisir.

Une question peut venir sur le comment de la décision. La réponse est en effet très importante. La décision sur le Sens n'est fonction que de celui qui décide, de sa conscience du Sens de la (ou des) situation et des siens propres. C'est à la fois un effet de lucidité, de choix et d'implication personnelle. Les rationalistes peuvent en être gênés mais il n'y a là que la reconnaissance de ce qui a toujours été : L'importance première de l'homme dans toute décision.

Le choix du Sens est aussi le non choix d'autres Sens. Autant il est nécessaire d'être conscient de son choix et de le faire connaître, autant il est aussi pour ceux qui n'ont pas été choisis dans la cohérence, ne serait ce que pour ne pas confondre, ni disperser ses moyens dans l'action.

c) Expression politique. Le rôle de directeur n'est pas seulement de décider du Sens, encore faut-il pouvoir l'exprimer pour le communiquer.

Cette expression du Sens choisi pour l'orientation des choses est, par convention, ce qu'on appellera une politique. Une politique est ainsi l'expression d'un Sens dans une cohérence de situation ou plus généralement d'un secteur de Sens. Comme toute expression d'un Sens elle doit se placer dans un ou plusieurs univers qui en feront les différentes réalités.

Le Sens choisi sera ainsi exprimé dans les différents univers de la situation pour y prendre réalité. On pourra ainsi facilement et utilement avoir toutes les expressions politiques nécessaires à chaque fois que l'on aura besoin de s'y référer. On pourra aussi intégrer dans des expressions différentes de la même politique (réalités homologues) les dimensions humaines et relationnelles, les dimensions structurelles, les dimensions techniques et matérielles, etc.

Une politique n'est plus quelque chose d'enfermé dans sa lettre mais toujours vivant et adaptable en conservant le même esprit (Sens) avec la rigueur voulue. Le rôle du dirigeant est d'être porteur de cet esprit et de s'en faire le porte parole par toutes les expressions nécessaires.

d) expressions stratégique. L'application de la politique à la situation présente débouche sur une stratégie. C'est le passage du quoi au comment. Une stratégie est toujours une stratégie de changement, soit des réalités, soit du Sens, et de l'un par l'autre.

A partir d'une direction politique, il s'agira de déterminer comment agir sur les réalités et avec les réalités

pour l'appliquer. Quel cheminement va-t-on prendre ? Quel processus et quels mécanismes va-t-on utiliser pour que s'opèrent les changements, les mouvements nécessaires ? Ces questions sont encore des questions de Sens, Sens des interventions sur la situation cette fois. Mais ce Sens est déjà donné, c'est celui du choix politique.

Aussi la stratégie est l'expression du même Sens que la politique. La manière d'agir compte plus que les modalités techniques de l'action sans que l'on puisse se passer de ces dernières bien sûr. La stratégie se traduira par exemple par l'instauration de nouveaux processus relationnels dans le Sens choisi. Elle se traduira aussi par la structure de fonctionnement de l'entreprise qui devient ainsi un outil stratégique au service d'une politique et non plus un cadre donné à l'avance dans lequel il faut s'inscrire à tout prix.

L'expression stratégique doit se porter dans tous les univers des moyens et de l'action. Comme la politique, elle doit trouver une expression ad hoc à chaque occasion et avoir ainsi toutes les réalités utiles. Le rôle du dirigeant est de concevoir ou de veiller à ce que soient élaborées les expressions stratégiques nécessaires. Il en est le garant mais peut en confier l'exécution à un ordonnateur.

e) Régulation et pilotage. S'il ne fait pas et ne surveille pas lui-même ce qui se fait (mais est-ce son rôle) il doit être à même d'assurer le pilotage de la situation par régulation des actions.

Cette fonction de régulation sera reprise plus tard, on peut souligner simplement que si les rôles prévus sont bien remplis, il suffit de quelques observations et d'un bon outil d'analyse du Sens, la carte de cohérence de la situation, pour détecter des déviations et des nécessités de rajustements, de Sens. Pour le directeur, le moyen de ces rajustements est l'expression politique et stratégique (voir plus loin le "pouvoir faire"). Finis les masses d'informations et les circuits compliqués où elles n'en finissent pas de se bloquer et se déformer. Cela ne reste valable que pour les ordonnateurs.

f) La fonction de dirigeant : un nouveau maître. Si aujourd'hui on s'intéresse (?) beaucoup aux agents de maîtrise, n'est-ce pas au niveau de la maîtrise du Sens des situations qu'il y aurait besoin de professionnels. Un nouveau maître, celui de dirigeant s'est dessiné au travers des paragraphes précédents. Il nécessite de nouvelles qualités, de nouvelles méthodes. Il ouvre par contre à un champ de responsabilité beaucoup plus large (politique, stratégique). Des possibilités d'action beaucoup plus diversifiées et beaucoup plus riches y répondent avec la méthode et les techniques d'intervention issues de la théorie des Cohérences Humaines.

Décisions sur les cohérences : Politiques et stratégies

Jusqu'ici la question des décisions sur le Sens n'a été examinée que dans l'hypothèse la plus simple et la plus fréquente, celle du choix d'un Sens dans une cohérence existante. Il peut y en avoir d'autres qui vont être envisagées rapidement à titre d'exemples. Auparavant il faut rester encore un peu sur le cas le plus général.

a) Renforcements ou changements d'orientation. C'est ce à quoi correspond un choix de Sens dans une cohérence. Le Sens ou secteur de Sens peut être déjà manifesté dans certaines réalités. Ce choix implique deux choses :

- **l'actualisation du Sens.** Elle consiste à produire et à multiplier des réalités dans ce Sens. C'est la mise en acte dans le présent, autrement dit l'action, matérialisation ou cristallisation de réalités, soit par l'accroissement des réalités existantes de même Sens qui serviront d'appuis, soit la création de nouvelles réalités. Cette idée d'appui sur les réalités de "bon Sens" est essentielle pour enraciner le mouvement

dans le champ du possible.

- **Élimination des autres Sens.** Si un Sens est choisi dans une cohérence, il est destiné à servir la convergence des énergies.

Il vaut mieux de ce fait ne pas les disperser dans tous les Sens et éviter les déviations. Cela passe par l'élimination au moins partielle des autres Sens. Elle se traduira par une certaine neutralisation ou un développement des réalités où ils s'expriment ainsi qu'en évitant de laisser se développer de nouvelles réalités dans ces mêmes Sens. Cela fait partie de la fonction de régulation.

Cette élimination ne peut être négligée mais sa pratique exige une grande vigilance sur la manière qui ne doit jamais qu'exprimer le Sens du choix et ne pas se laisser prendre au piège d'une autre Sens concurrent. Par exemple si l'on veut construire il ne faut pas passer son temps à détruire et si même on veut éliminer des réalités de destruction c'est de manière constructive que l'on doit s'y prendre.

b) Création de cohérence. Il s'agit d'un projet. La méthode consiste d'abord à rechercher la cohérence du projet pour ses auteurs et y choisir un secteur de Sens où le projet prendra corps. Sous l'impulsion des auteurs une situation se constituera : la mise en oeuvre du projet. Cela s'appelle aussi créer une entreprise, vaste champ d'applications...

c) Ressourcements. Un rassemblement d'éléments disparates, une situation très compliquée devenue incompréhensible donnent l'impression de n'avoir pas de Sens ou de l'avoir perdu.

Le ressourcement est l'opération qui consiste à se redonner un Sens. Elle consiste à rechercher la cohérence qui se manifeste néanmoins dans cette situation et de lui redonner des expressions multiples (historiques notamment). C'est un enracinement et une animation pour une situation en voie de dispersion ou de dessèchement qui pourraient se traduire par des états collectifs dépressifs.

d) Changements de cohérence. L'opération est en général très lourde et difficile. En effet, les réalités de la situation à changer n'expriment que des Sens à éliminer. Deux possibilités se présentent :

- soit faire un travail d'élucidation extrêmement profond qui dépasse la situation elle-même pour arriver chez les personnes impliquées à un degré de conscience suffisant pour embrasser aussi une autre cohérence,

- soit créer complètement une autre situation en occupant éventuellement ce qui peut l'être de l'ancienne.

Souvent il vaudra mieux s'occuper d'autre chose et cette analyse peut éviter bien des ambitions ou des tentations démesurées et vaines à l'échec.

e) Fusions de cohérences. Il peut arriver que deux situations se trouvent devoir être unies en une seule (fusion d'entreprises, rencontres nouvelles, changements d'environnement, changement de réalités exogènes).

Ce qui peut être envisagé est de deux natures :

-soit l'élucidation d'une cohérence de niveau supérieur englobant les deux précédentes. On aura une

fusion des réalités sans confusion et avec ce que l'on appelle une synergie positive.

- soit la recherche d'une convergence de Sens entre les deux cohérences pour que des deux côtés un choix politique dans ce Sens soit effectué. Les deux situations donnent alors progressivement naissance à une troisième en perdant leurs réalités propres initiales.

C - POUVOIR FAIRE : L'ACTION ET LA COMMUNICATION

Prendre conscience, décider ne suffisent pas pour que les choses se passent. Reste à agir. L'action présente souvent aujourd'hui l'idéalisation, où l'activisme désordonné peut être considéré comme meilleur que la réflexion. De même toute question théorique est souvent considérée comme excluant, presque à coup sûr, la pratique. Ce n'est pas toujours injustifié mais ce le sera pour cette démarche où la théorie des Cohérences Humaines débouche sur le "savoir faire". Elle rejoint un grand pragmatisme dans la pratique quotidienne.

Il faut pour l'instant reprendre la notion même d'action à la lumière de ce qui précède. Comment dans l'action, dans le "faire", jouent les rapports du Sens et des réalités ? Faire implique un "pouvoir faire", faire faire est encore plus complexe. Cela nécessite au moins une communication ad hoc et la conduite de processus collectif de réalisation, de changement, etc. En découle une notion assez nouvelle pour l'action d'envergure : celle d'animation stratégique.

Véritable pédagogie de masse, elle s'applique par exemple dans l'innovation ou le marketing.

1 Principes de l'action

a) Le Sens de l'action. Agir consiste à mettre en forme du Sens, à créer ou modifier des réalités. En d'autres termes, c'est une actualisation du Sens, mettre en acte, présenter, présenter. L'action est une sorte de "mise en scène" du Sens ou d'un ensemble de Sens. Une action peut en effet être analysée comme situation et on peut en dégager la cohérence. A l'inverse elle se construit comme expression d'un ensemble de Sens. A partir des politiques et stratégies décidées sur la base d'une élucidation du Sens, d'une carte de cohérence l'action, les actions à mener sont des "mises en scène" du secteur de Sens choisi sur la carte. Elles doivent être des réalités homologues aux expressions politiques et stratégiques, c'est-à-dire de mêmes Sens. Voilà une évidence mais il ne peut cependant en être ainsi que lorsque la question du Sens est élucidée.

A la suite des décisions sur le Sens, l'action peut consister à faire advenir telle réalité ou atteindre des objectifs formels par exemple. Elle peut aussi consister à "cultiver" simplement un Sens, c'est-à-dire l'exprimer en actes et de ce fait le renforcer. Dans ce cas les actes sont libres de formes. On peut en tant que dirigeant les

d'acquiescer complétement.

Les actes peuvent viser une modification de Sens et dans ce cas, c'est une autre affaire. Il faudra déterminer et choisir des actes, des réalités qui opèrent dans les processus permettant un changement de Sens dans la situation. Ces processus devront être examinés plus loin sous le thème du changement.

Le Sens de l'action se trouve dans ce que l'on fait mais surtout dans la manière de le faire. Il ne suffit pas en effet de produire une réalité pour qu'elle ait un Sens donné. Grâce à l'élucidation du Sens, la manière de faire s'ouvre au champ de ce que l'on peut maîtriser. C'est aussi ce qui était laissé aux soins du "savoir faire" de "l'art" du "tour de main" de "l'expérience". Une fois que l'on a compris qu'il s'agissait d'une question de Sens, bien des choses deviennent possible pour l'action ou plutôt pour le "pouvoir faire".

b) Le Sens du pouvoir faire. Le thème du pouvoir est le sujet d'une de nos pathologies contemporaines. Avoir du pouvoir est considéré comme mal et de ce fait culpabilisant. Ne pas en avoir aussi avec en plus l'absence du vouloir. Cette contradiction se joue de multiples façons et notamment par des crispations ou rigidités, ou au contraire des laxismes bien inutiles.

Il est bien simple de reconnaître qu'atteindre un résultat est l'exercice d'un pouvoir sur les choses. Agir, de même. On peut effectivement constater que le pouvoir formel d'imposition de réalités peut être très souvent destructeur, destructeur de Sens, de l'humain. Il peut être aussi destructeur de réalités mais c'est alors plus évident. Le pouvoir sur le Sens doit aussi être envisagé, il a pour nom la puissance. C'est ce qui peut, par le Sens, produire une œuvre, une réalité. Agir, c'est exercer une puissance. Faire agir, encore plus. Cela ouvre des perspectives pour ceux qui veulent entreprendre ou diriger, ou même œuvrer avec d'autres.

Il s'agit à chaque fois d'exercer une puissance : pouvoir de Sens. Le "comment faire" ou "comment faire faire" est la question de l'exercice de la puissance.

Il n'est question ici que de choses banales. L'élucidation est de nature à éviter des difficultés et des ambiguïtés du pouvoir. Elle permet de commencer à envisager les moyens et les modalités de son exercice : chose impossible si cela reste occulté. Conduire une politique, mener une stratégie consiste à exercer une puissance, faire s'actualiser le Sens ou le secteur de Sens que l'on a décidé à partir de la cohérence dégagée par l'analyse du Sens de la situation.

c) Réalisation. Théorie de l'action. Dans cette partie relative aux principes de l'action, il est bon d'évoquer les fondements théoriques de l'action individuelle et collective.

D'abord sur le plan collectif, pour qu'une œuvre émane d'un groupe humain il faut qu'il y ait consensus. En d'autres termes la réalité de l'action commune est l'expression de Sens communs, consentis.

Cela se passe habituellement de façon tout à fait inconsciente. Cependant on peut en trouver des exemples quotidiens. Si tout un groupe vit de la même manière son travail aura une bonne équipe, efficace. S'il n'y a pas de Sens communs pour le groupe l'efficacité sera particulièrement réduite ou même nulle. Elle ne se retrouvera peut être que dans le conflit ou le malaise. Si chacun "tire dans son Sens" et qu'il y a quand même une petite partie de Sens commun, c'est celui là seul qui sous-tendra l'action collective. Les autres produiront peut être d'autres choses mais, soit individuellement, soit dans des consensus extérieurs au groupe. Pour un

ensemble de personnes, ce qui fait la cohérence du groupe c'est son consensus, c'est-à dire les Sens consentis ensemble. Cette cohérence du groupe se manifeste dans ses réalités et donc ses réalisations.

Diriger un groupe, c'est lui donner la juste cohérence pour les bonnes réalisations.

Agir ensemble ou faire agir, c'est amener un consensus ad hoc selon les choix de Sens effectués. On verra comment dès le paragraphe suivant. Il ne faut surtout pas oublier que consensus ne signifie pas accord conscient, ni accord formel. Le consensus reste en général peu ou pas conscient, il n'est alors repérable que dans ses manifestations.

Sur le plan individuel mais aussi général, l'action, la réalisation, la matérialisation sont toujours le fruit d'un mariage de Sens. Entre les partenaires dans le consensus mais aussi dans le secteur de Sens ou la cohérence que l'on a pu choisir. Sur la carte de cohérence, c'est en croisant deux axes que le champ qu'ils déterminent peut s'expliquer. On peut mieux le "réaliser" ainsi et le décrire dans une "réalité" au moins verbale. Dans un secteur de Sens choisi pour une politique, le croisement de ses Sens extrêmes par exemple, produira une grande diversité de réalités, de productions, de réalisations.

La création est le produit d'un tel mariage que l'on nomme aussi créativité.

Ce phénomène de réalisation ou théorie de l'action est utilisable d'autant plus justement encore une fois, que les Sens ont été à lucid s. On pourra ainsi concevoir, exprimer, mettre en oeuvre, faire faire avec beaucoup d'efficacité. Le problème qui reste à résoudre est celui de l'établissement d'un consensus ou la communication du Sens. Pour beaucoup agir ne consiste pas à produire soi-même mais à faire faire. L'action se traduit alors uniquement par la communication et l'établissement de consensus à partir des choix politiques.

d) Théorie de la communication. Tout le monde communique sans cesse. Ce thème fait aussi couler beaucoup d'encre et suscite beaucoup de réflexions et de discours. Ce n'est pas un hasard. Ce qui est sans doute en question dans tout cela c'est la communication du Sens, non seulement pour vivre avec autrui et en société mais aussi et surtout pour y agir, pour y exercer une puissance.

Il ne suffit pas en général de donner des ordres pour qu'ils soient immédiatement et parfaitement exécutés. Même quand cela se passe la manière de le faire et la situation dans laquelle cela se produit ajoutent menace, promesse ou séduction qui donnent Sens à la situation et à l'ordre.

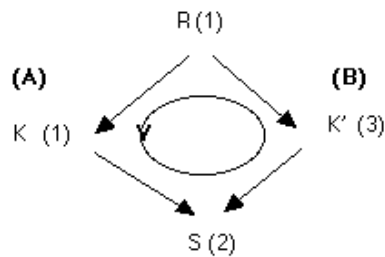
Pour communiquer le Sens et établir les consensus nécessaires aux réalisations, on peut tout simplement faire comme d'habitude, intuitivement, selon son vécu ou son expérience. On peut aussi y voir plus clair dans ce processus de communication et construire alors des "messages" plus efficaces et plus justes. Pour cela le modèle proposé par la théorie de la communication issue de celle des Cohérences Humaines est d'un grand secours.

Elle sera explicitée avec le schéma suivant. Il représente le processus élémentaire de communication entre deux individus et peut être généralisé à des groupes et populations d'individus.

Le principe élémentaire repose sur le fait que dans toute communication, ce qui veut d'abord être communiqué et se communiquer, c'est du Sens ou une cohérence. Cette communication prend, pour exister, une réalité que l'on nommera "message" en redéfinissant plus loin ce concept. Le message peut en retour susciter une réponse en "feed back" (sans aller trop vite dans l'analogie avec d'autres schémas sur la communication).

L'analyse des situations 2

Le processus, circulaire, est plus précisément le suivant entre les individus A et B ou plutôt les instances A et B (cf. la théorie de l'Instance qui fonde la théorie des Cohérences Humaines).



(1) K - C'est la cohérence (ensemble de Sens) que porte en lui l'individu A et qu'il veut communiquer à B (ou qui veut se communiquer à B).

Communiquer du Sens c'est faire sentir, faire comprendre, s'exprimer, etc.

(2) S - C'est le "message" c'est-à-dire la réalité que prend la cohérence pour se manifester ou encore le support du Sens. Cette réalité est en fait la situation. C'est pourquoi on dira que **le message c'est la situation**.

Cette situation : lieu, temps, discours, expressions, circonstances, etc. est une "mise en scène" de la cohérence "K". Cette dernière n'est pas forcément tout à fait consciente (sur le plan de la communication, il y aurait déjà beaucoup de développements à explorer).

(3) K' - C'est la cohérence ou l'ensemble des Sens que **donne** l'individu B au message-situation (K' n'est pas forcément tout à fait conscient non plus). Il faut noter encore que K' n'est pas K, sinon ce serait une communication parfaite. L'objectif est que K' se rapproche de K pour que cela se passe bien. La communication du Sens n'est jamais parfaite, elle est toujours à ajuster.

(4) R - Selon le même processus que pour A cette cohérence K' se manifeste dans une situation-réponse. R qui l'exprime. Si tout était parfait, cette situation R serait une autre expression de K. En général une succession de cycles (1, 2, 3, 4) ajustera le Sens et précisera les réalités (messages = réponses).

L'individu A donne par sa part à R une cohérence qui peut être K, K' ou encore K'', etc. il y aura ainsi une communication stable dans une sorte d'homéostasie amenant chez A et B une cohérence K (x).

Le schéma fait apparaître le fait que c'est par un message, mise en scène - S, des Sens choisis au niveau politique que celle-ci peut être communiquée à un tiers pour obtenir en R une réponse - réalisation convenable. Ce schéma souligne encore que la communication du Sens s'opère par une **situation** de communication et non par un simple discours. De là découleront des pratiques qui en tiennent compte, comme l'animation stratégique par exemple. C'est aussi la base de processus de changement, pédagogique par exemple, ou changement de Sens, de prise de conscience, d'état d'esprit, de direction, de vécu, de logique, etc... Toujours questions de Sens.

Ce schéma permet aussi d'envisager ce que l'on peut faire pour obtenir une réalisation donnée R. L'élucidation de sa cohérence K - k' permettra après choix de Sens éventuel de mettre en scène un message situation S de nature à transmettre les Sens ad hoc k' = K. C'est un raccourci de tout ce que l'on examine ici depuis le début. La situation message S peut s'inscrire dans le temps et prendre des formes très diversifiées

et notamment être faite elle aussi de réalisations qui prennent caractéristique d'exemplarité.

La question peut être alors de construire S de la manière la plus efficace. Plusieurs réponses sont à faire. Par un bouclage on pourra d'abord ajuster K' à K en améliorant S. C'est à la fois une contrainte (d'incertitude) mais aussi une facilité (d'approximation successive et de feedback par R. Interviennent à ce stade des questions de renforcement, de surdtermination, des questions de langages, qu'il serait trop long d'explicitier ici. Une autre réponse à faire à cette question est celle-ci. Plus K est conscient, c'est-à-dire plus, pour soi, les Sens de la situation et de ses choix sont clairs et plus on peut se laisser les exprimer "intuitivement".

L'élucidation pour soi est un grand atout qui peut éviter des constructions stratégiques compliquées si on choisit d'exercer la puissance sur ce Sens. Rien n'empêche, si besoin est, de s'appuyer sur une démarche volontaire plus construite. Une troisième réponse enfin est à faire à cette question, mais cette fois en termes de limites.

La puissance se limite au Sens de l'autre. Rien n'assure absolument la juste communication. Si les autres ne sont pas porteurs du Sens que l'on veut communiquer ou s'ils se trouvent dans une situation dont la cohérence ne le comprend pas, la communication peut être vaine. S'établissent souvent ainsi de pseudo consensus que les réalisations démentent jusqu'à destruction.

e) Le changement. Encore une idée à la mode. Il est néanmoins nécessaire de l'aborder ici dans la mesure où agir, réaliser comme produire, c'est changer, au moins dans les réalisations.

Le changement doit être lui assorti de la question du Sens. On distinguera le changement de réalisations et le changement de Sens. Comme pour les discussions, le changement de l'un peut accompagner, précéder ou exclure le changement de l'autre. Ils peuvent l'un et l'autre être conduits en agissant sur les processus même du changement.

En terme de changement, l'action et la communication d'ailleurs aussi, se ramènent à la mise en œuvre des mécanismes et des processus qu'ils sous-tendent. Ils se résument en trois phases qui peuvent se succéder dans un processus continu ou itératif ou même être isolées sous certaines conditions. Ce sont :

- l'activation

- le consensus,

- la conscience du Sens.

L'activation. C'est la communication du Sens la plus élémentaire telle qu'elle peut s'explicitier dans le schéma de la communication : K' est activée par S et produit R. L'activation produit, si elle est bien construite une réponse-réalisation R. C'est par la communication d'un Sens, son activation donc que l'on peut déjà agir et amener un changement. Si cette activation est collective, elle permettra d'avoir un ensemble d'individus dans le même Sens et ainsi des réponses-réalisations qui expriment et actualisent les choix politiques.

Cette activation, comme la communication, peut être plus ou moins forte, plus ou moins juste, plus ou moins possible. La multiplication de ses formes, sa répétition, les résonances et les échos internes des groupes d'individus favorisent son efficacité. Le changement collectif est ainsi plus facile que le changement d'individus isolés. Si on a la puissance nécessaire bien sûr.

L'activation suffit souvent pour réajuster des personnes dans une direction. Elle ne nécessite pas pour autant une véritable conscience du Sens pour les interlocuteurs.

Le conSensus. Dans le processus de changement le conSensus a un double effet (qui au fond revient au même). Celui, d'abord, de faire prendre conscience des réalités. En effet, s'il y a conSensus, même inconscient, par simple activation par exemple, un de ses effets sera la prise de conscience d'une nouvelle réalité ou reconnaissance d'une réalité existante.

A contrario on assiste dans des entreprises, dans le monde en général à ce que l'on pourrait prendre pour des négations des réalités. C'est simplement l'effet d'une absence de conSensus véritable, sans que soit forcément en cause la sincérité des parties prenantes. L'absence d'accord sur les réalités ne favorise pas l'action, il la limite ou l'interdit.

Une étape de prise de conscience des réalités communes "la mise en scène" d'une opération de conSensus peut être nécessaire pour aller vers une élucidation du Sens ou pour donner à ce conSensus une plus grande justesse et une plus grande force.

Une opération de conSensus consiste toujours à faire s'exprimer en commun les mêmes Sens activés, c'est-à dire à produire des réalités, ou encore réaliser. **Ainsi réaliser en commun est à la fois l'effet et le moyen du conSensus.**

Cela redonne une valeur particulière à l'expérimentation collective comme moyen d'action et de direction construit pour conduire une stratégie.

Avec l'activation, et l'établissement de conSensus, il y a des ingrédients suffisants pour passer d'une stratégie aux réalisations dans le plus grand nombre de cas. Tout cela reste fondé sur l'élucidation des cohérences et le choix de Sens pour les dirigeants, chacun à leur niveau.

La conscience du Sens. Pour avoir de v rables directeurs qui puissent entreprendre et conduire des actions dans l'espace et la durée, le conSensus ne suffit pas. Il faut qu'il y ait aussi une certaine conscience du Sens.

Cette conscience du Sens peut être menée à des degrés divers suivant les besoins. Elle s'opère toujours par la confrontation simultanée d'une série de réalités homologues. Le Sens ou la cohérence dont il peut être pris conscience, est justement ce qui leur est commun, ce qui fait aller leurs éléments ensemble. Elle est toujours vécue comme un éclaircissement, quelquefois immédiat, d'autres fois progressif.

Dans une stratégie de l'action, pour amener cette conscience du Sens, il faudra :

- une activation très juste,
- des conSensus multiples,
- des réalités homologues nombreuses,
- la simultanéité de tout cela.

Cette opération ne s'improvise évidemment pas et représente un travail d'une grande justesse pour celui qui la conduit. Des techniques diverses peuvent y contribuer, elles n'ont pour objet que de mettre en oeuvre plus justement ou plus fortement les processus indiqués.

Cette conscience du Sens se heurte à deux types de limites. Celles de celui qui conduit l'opération, ses propres capacités de conscience :

- sur les Sens à élargir,
- sur le Sens de son action personnelle,
- sur la manière de conduire l'opération et ce qui se passe.

Les autres limites sont celles des interlocuteurs ou celles qu'ils opposent ; on les appelle souvent résistances au changement. En fait, elles proviennent essentiellement de trois sources :

- Certaines personnes, qui ne s'autorisent pas facilement la prise de conscience de certains Sens.
- La situation, qui a pu activer d'autres Sens que ceux que l'on souhaite élargir. Ce n'était pas le moment ou l'analyse de cette situation n'a pas été correctement faite.
- L'insuffisance de celui qui conduit l'opération dans la justesse de son analyse, son écoute, sa perception du Sens qui lui fait tabler sur de pseudo consensus. Cela tourne au rapport de puissance et c'est là que les fameuses "résistances" sont évoquées.

La prise de conscience du Sens est de toute façon la seule voie possible pour des changements de Sens importants, changements de cohérence par exemple, changements personnels, aussi qui soient véritablement assumés.

Le changement dont on a parlé ici trouve des expressions particulières qui se nomment pédagogie, créativité, et pourquoi pas thérapie. Elles ressortissent exactement des mêmes processus et on peut dire que ce sont les moyens mêmes de l'action stratégique et de la direction tout court, d'une entreprise humaine.

2) Exemples d'application

a) L'animation stratégique.

Principes. Elle vise à modifier le Sens général d'une population entière, entreprise, organisation, etc.

Chaque fois qu'une décision politique importante a été prise, notamment si elle conduit à un changement de Sens (de cohérence, d'état d'esprit, de vécu, d'orientation, de finalité...) le problème se pose d'entraîner toute une organisation dans ce Sens.

Un groupe de personnes a toujours tendance par lui-même à trouver une stabilité de cohérence, par le jeu des intercommunications (K' K) pour tous.

De ce fait tout $\dot{\text{A}}$ nouveau est interpr $\dot{\text{e}}$ d'abord dans cette coh $\dot{\text{e}}$ rence. Cela donne une grande inertie, sur le Sens, pour les organisations. Celui qui veut communiquer un autre Sens, et plus encore modifier le Sens g $\dot{\text{e}}$ ral du groupe, se heurte d'abord, et pour le moins, $\dot{\text{A}}$ l'incompr $\dot{\text{e}}$ hension. Il ne suffit pas de d $\dot{\text{e}}$ clarer qu'il faut prendre une nouvelle direction. D'autant plus que cette d $\dot{\text{e}}$ claration sera interpr $\dot{\text{e}}$ selon la coh $\dot{\text{e}}$ rence actuelle et perd ainsi tout effet ou m $\dot{\text{e}}$ me cr $\dot{\text{e}}$ ditibilit $\dot{\text{e}}$.

Si on vise un v $\dot{\text{e}}$ ritable changement d'orientation, on doit se r $\dot{\text{e}}$ f $\dot{\text{e}}$ rer au processus m $\dot{\text{e}}$ me du changement,

- Pour qu'il y ait une nouvelle stabilit $\dot{\text{e}}$, il faut un nouveau conSensus, c'est- $\dot{\text{A}}$ -dire, Sens communs, marqu $\dot{\text{e}}$ par une vision identique de la r $\dot{\text{e}}$ alit $\dot{\text{e}}$, et donc des actions particuli $\dot{\text{e}}$ res et collectives.

- Pour qu'il y ait un nouveau conSensus il faut que les Sens en question soient activ $\dot{\text{e}}$ s le plus fortement et le plus justement possible dans l'ensemble de la population consid $\dot{\text{e}}$ re ou, du moins, dans une large part.

L'animation strat $\dot{\text{e}}$ gique consiste $\dot{\text{A}}$ mettre tout cela en oeuvre. C'est une "mise en sc $\dot{\text{e}}$ ne" appropri $\dot{\text{e}}$ du Sens que l'on veut voir diffus $\dot{\text{e}}$. L'animation strat $\dot{\text{e}}$ gique est ainsi une m $\dot{\text{e}}$ thode de direction g $\dot{\text{e}}$ rale, sur le Sens.

Modalit $\dot{\text{e}}$ s. Un plan d'animation strat $\dot{\text{e}}$ gique se place toujours apr $\dot{\text{e}}$ s une $\dot{\text{A}}$ lucidation et un choix de Sens. Le plan lui-m $\dot{\text{e}}$ me se construit sur ces bases. Il faut y distinguer quatre aspects :

- **La pr $\dot{\text{e}}$ sentation et la communication de l'op $\dot{\text{e}}$ ration.** Elle doit permettre de favoriser l'op $\dot{\text{e}}$ ration sans y cr $\dot{\text{e}}$ er d'obstacles. Il faudra choisir des expressions, qui soient compatibles avec les deux Sens, actuel et futur. En effet l'op $\dot{\text{e}}$ ration, $\dot{\text{A}}$ son d $\dot{\text{e}}$ marrage, ne peut s'inscrire pour les gens, que dans la coh $\dot{\text{e}}$ rence pr $\dot{\text{e}}$ sente o $\dot{\text{u}}$ elle se justifie. Elle doit en plus pouvoir prendre le nouveau Sens vis $\dot{\text{e}}$ et donc ne pas le trahir. Ces communications $\dot{\text{A}}$ double Sens sont relativement faciles $\dot{\text{A}}$ construire si les Sens en question sont clairs. Il s'agit de trouver le bon langage.

- **L'architecture de l'op $\dot{\text{e}}$ ration.** Autant que les actions $\dot{\text{A}}$ l $\dot{\text{e}}$ mentaires qui sont propos $\dot{\text{e}}$ es aux personnes, la mani $\dot{\text{e}}$ re de les conduire et de les ins $\dot{\text{e}}$ rer dans un cadre g $\dot{\text{e}}$ ral, compte beaucoup. Cette architecture doit elle m $\dot{\text{e}}$ me $\dot{\text{A}}$ tre une "mise en sc $\dot{\text{e}}$ ne" du Sens recherch $\dot{\text{e}}$. Elle est activante mais de fa $\dot{\text{c}}$ on ma $\dot{\text{t}}$ ris $\dot{\text{e}}$. Cette activation est d'autant plus importante qu'elle a une incidence d $\dot{\text{e}}$ terminante sur le Sens des actions $\dot{\text{A}}$ l $\dot{\text{e}}$ mentaires. Par exemple, si l'on envoie de force des gens en formation, cette formation va y prendre l $\dot{\text{a}}$ son Sens, et ses r $\dot{\text{e}}$ sultats en seront l'expression directe.

L'architecture g $\dot{\text{e}}$ rale de l'op $\dot{\text{e}}$ ration son organisation, la mani $\dot{\text{e}}$ re de la conduire repr $\dot{\text{e}}$ sentent donc un aspect d $\dot{\text{e}}$ terminant de l'activation des justes Sens choisis.

Si l'on veut favoriser l'esprit d'ouverture, par exemple, il vaudra mieux organiser les choses de fa $\dot{\text{c}}$ on ouverte dans l'esprit et dans les faits, plut $\dot{\text{t}}$ que de confiner les gens dans les lieux clos avec des r $\dot{\text{e}}$ gles $\dot{\text{A}}$ troites. Ce n'est d'ailleurs pas qu'une question accessoire mais une condition fondamentale. Combien rencontre-t-on d'actions dont la mani $\dot{\text{e}}$ re de faire d $\dot{\text{e}}$ ment le contenu ?

- **Les actions particuli $\dot{\text{e}}$ res.** Dans le cadre g $\dot{\text{e}}$ ral du plan d'animation strat $\dot{\text{e}}$ gique, des actions particuli $\dot{\text{e}}$ res sont $\dot{\text{A}}$ organiser dans lesquelles sont impliqu $\dot{\text{e}}$ es, un grand nombre de personnes. Cela peut $\dot{\text{A}}$ tre des r $\dot{\text{e}}$ unions de travail ou de r $\dot{\text{e}}$ flexion, des s $\dot{\text{a}}$ nces de formation, de cr $\dot{\text{e}}$ ativit $\dot{\text{e}}$, de rencontre simplement. La nature m $\dot{\text{e}}$ me des actions et leur pr $\dot{\text{e}}$ sentation d $\dot{\text{e}}$ pendent du Sens choisi. Si l'on veut favoriser un sentiment de

s'écrit mutuelle, on pourrait choisir des actions de formation, sur des questions de communication par exemple, en favorisant l'aspect chaleureux des relations. Il faut en tout cas que cela soit justifié par la situation.

Ces actions constituent les phases où il va y avoir un renforcement de l'activation et une surd'termination du Sens général de l'opération (répartition de communications, d'actions, de modalités de même Sens et résonances par les phénomènes de groupes). C'est au fil de ces opérations que l'activation générale et simultanée des mêmes Sens crée l'effet de consensus avec ses implications.

- **Jeux relationnels, règles.** Le Sens s'inscrit toujours dans les relations entre les individus. Un esprit donné correspond à un certain type de relation entre les gens, qui se traduit notamment par les règles qu'il s'attribuent à eux-mêmes et aux autres et sur lesquels il y a consensus (de fait). Cet aspect qui représente une très grande part de ce qui fait l'activité et le fonctionnement d'une organisation doit être considéré comme essentiel dans l'animation stratégique. Il faut au préalable avoir explicité les conséquences relationnelles des choix de Sens initiaux. Les actions consisteront le plus souvent à mettre en scène et favoriser le type de relations correspondantes. Si on veut, par exemple, faire de l'entreprise la première dans une compétition concurrentielle, on ne pourra pas se laisser développer un égalitarisme, uniformisé dans les relations. Au contraire, il faudra favoriser l'esprit de compétition, le même que celui de l'organisation générale. L'animation stratégique peut consister dans ce cas à mettre en scène ce type de relations dans des sortes de concours où les "meilleurs" l'emportent en favorisant les motivations des autres pour poursuivre le jeu. Cela peut être un concours d'idées par exemple.

Il faut en tout cas privilégier la justesse sur tout autre critère de mise en jeu des modes relationnels. On verra à une activation renforcée et surd'termination du Sens.

L'animation stratégique se résume donc à une multiplication organisée d'actions, communications, relations de mêmes Sens pour créer un consensus sur ceux-ci.

Ses limites sont celles de la justesse d'analyse et surtout les possibilités offertes par la situation. On ne peut conduire avec succès une opération d'action stratégique que si elle a sa pertinence dans la situation. L'exercice du pouvoir de direction générale qu'elle manifeste se limite aux potentialités de l'organisation, c'est-à-dire des personnes qui la constituent.

Exemple d'une animation stratégique :

- **La situation.** Il s'agit du cas (banal) d'une entreprise qui se trouve dans une période de relative stagnation avec un intérêt particulier sur ses propres fonctionnements internes. Les thèmes de la communication, de la concertation, de l'organisation reviennent très souvent. L'entreprise est tournée sur l'intérieur avec des tendances régressives confortables, agréables mais aussi inquiétantes avec divers maux localisés.

- **Le Sens recherché.** Une décision politique consiste à vouloir changer l'état d'esprit général en tournant la situation vers des ambitions extérieures et notamment de développement des activités de l'entreprise, de sa personnalité face à ses concurrents, de son rôle dans son environnement socio-économique. Il s'agit de développer une politique plus conquérante.

Cette politique est, bien sûr, incompatible avec l'univocité des intérêts actuels, purement internes.

- **Le plan d'animation stratégique.** Le thème de l'élaboration d'un plan de développement de manière

concerté par le personnel de l'entreprise, est reconnu comme porteur, et du Sens présent, et d'une ouverture pour l'orientation choisie. Considéré comme un moyen de renforcer les jeux internes, il peut déboucher sur l'ouverture vers des intérêts externes. Le plan consiste à réunir des groupes de volontaires, animés par les principaux cadres volontaires aussi. Ces groupes sont chargés d'explorer la question du développement mais surtout de rassembler, par des méthodes de créativité, le maximum d'idées de développement de l'entreprise.

- **Le jeu relationnel.** Dans le Sens de la dynamique conquérante choisie pour l'entreprise, les jeux relationnels impliquent des leaders, représentatifs de causes pour lesquelles militent d'autres personnes.

Ceux qui militent doivent être très motivés par la cause que représente le développement de l'entreprise. Les leaders doivent conduire ce mouvement en étant reconnus comme tels, par leur représentativité des objectifs communs. Chacun peut être leader d'une équipe tout en étant membre militant d'une autre équipe dirigée par un supérieur. La hiérarchisation des fonctions le facilite. Il faut donc donner, ou favoriser pour l'encadrement, ce rôle de leadership, répondant aux motivations des équipes. Elles sont constituées par ailleurs. La direction générale assure la représentation suprême. Le plan d'animation stratégique consiste notamment à favoriser ce type de rôle et les relations qui y correspondent.

- **L'organisation.** Elle débute par une séance solennelle où le directeur général fixe les objectifs et fait appel au volontariat. Les volontaires (sélection sur les motivations) sont rassemblés dans des groupes intersecteurs (ouverture des préoccupations) animés par les principaux responsables de l'entreprise (constitution d'un nouveau leadership).

Les responsables sont formés et motivés sur le projet et leur rôle dans l'animation des groupes de créativité. Une émulation se crée entre eux et renforce la dynamique instaurée, mobilisation, dynamisation. Les résultats se trouvent aussi bien dans cette dynamique que dans la production des groupes.

- **Les actions.** Elles consistent pour l'essentiel à explorer le thème du développement et à produire des idées par des techniques de créativité. Ces dernières ont pour avantages :

- d'être originales et nouvelles pour l'entreprise,

- de faciliter la sortie des sentiers battus,

- de produire beaucoup d'idées.

Toutes ces choses surdéterminent le Sens choisi. Les idées produites sont un bénéfice supplémentaire en permettant de construire une "cause" commune et un véritable consensus établi sur des réalités communes et motivantes. Les leaders animateurs des groupes sont investis d'une nouvelle image plus tournée vers le développement que vers la gestion des affaires courantes ou le conservatisme. Ils en sont d'autant plus gratifiés malgré leurs inquiétudes initiales.

- **Les résultats.** Partout sur une population de 700 personnes, deux mois suffisent pour changer complètement la dynamique interne et l'engager réellement dans une voie de développement conquérante. La décision initiale de direction générale s'est transformée en consensus. Elle est portée par l'ensemble de l'entreprise.

b) l'innovation. L'innovation consiste non seulement à avoir de nouvelles idées, de nouveaux produits mais

encore de les développer réellement.

En principe une diversification suppose soit le développement d'un savoir faire, soit l'exploitation nouvelle d'un marché commun. Il est peu recommandé de se lancer dans les deux à la fois.

Les deux obstacles à l'innovation se trouvent en effet en deux points :

- leur diffusion qui peut être inadaptée au marché, au moment, aux populations visées.
- leur lancement qui peut s'enliser dans les résistances au changement.

En effet, pour qu'une innovation réussisse, il faut qu'il y ait une convergence de Sens entre la cohérence de l'entreprise et celle du marché.

C'est sur cette convergence de Sens que toute l'opération d'innovation doit s'inscrire, c'est-à-dire :

- les modalités de l'opération elle-même,
- les nouveaux produits ou services,
- les communications y afférant,
- le lancement dans l'entreprise
- le lancement sur le marché.

Les données de bases sont donc la cohérence du marché et celle de l'entreprise. L'opération sera une mise en scène de leurs convergences.

Selon la théorie de l'action, c'est dans ces convergences que les réalités se développent. La créativité en est facilitée (mariage de Sens) mais aussi le développement réel avec les communications adaptées. Dans la mesure où ils reposent à l'intérieur comme à l'extérieur sur des Sens présents dans leurs cohérences il n'y a pas d'obstacles à une actualisation commune, on aura ainsi consensus et réalisation.

L'avènement des techniques (biologie, microsystèmes) justifierait des recherches de cohérence pour éviter les erreurs monumentales qui se présentent ici ou là et exploiter au contraire les nouvelles possibilités offertes.

c) Le marketing. Si l'on entend par là, l'ensemble des investigations et des opérations destinées à diffuser au mieux un produit sur un marché, on peut généraliser le concept à des services, des idées, mais aussi des populations diverses. Dans les différentes questions du marketing, les méthodes des cohérences répondent enfin à la recherche de cohérence dont elles font l'objet.

On retrouve cette recherche de cohérence dans les thèmes suivants :

- marketing - mix
- communication - mix
- chef de produit
- Études de marché.

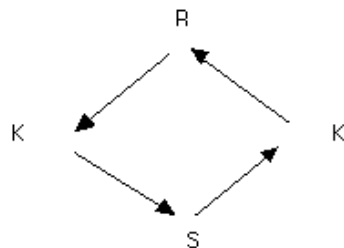
On peut dire que, dans ses principes, le marketing consiste à trouver et donner un Sens commun à l'ensemble des actions concourant au lancement et la diffusion des produits.

Au lieu de s'empêtrer dans l'empirisme ou dans des techniques mathématiques sophistiquées, ou une créativité de type magique, l'approche des cohérences peut redonner une rationalité à la démarche qui puisse la débarrasser de ses faux semblants.

Le marketing peut se fonder sur une analyse préalable du Sens et des cohérences puis leurs "mises en scène", leurs actualisations ad hoc dans tous les domaines. Il devient adaptable à des univers et des cultures différentes.

L'une des applications de base est celle de l'étude de marché, pour un produit par exemple.

Selon le schéma de la communication.



Ce que l'on veut obtenir c'est "R" : achat ou adhésions, etc. C'est la situation réponse "R" elle-même que l'on peut étudier plutôt que des parties qui y concourent sans que l'on sache comment (attitudes, usages.).

Le comportement final lui-même peut être exploré pour en dégager la carte de cohérence K. Cette carte donne tous les Sens qui s'y manifestent et permet d'embrasser un choix de positionnement (de Sens) large ou fin et un positionnement de la concurrence. Le choix opératoire, le plan marketing ou simplement le marketing - mix est l'actualisation de ces Sens en S. Il y a ainsi pour toutes les actions et communications, convergence de Sens donc renforcement et surdétermination. C'est-à-dire les meilleures chances d'activer la bonne cohérence K' et avoir la bonne réponse R.

Toutes les communications ne sont que l'expression des Sens choisis. On évite ainsi les dispersions aléatoires habituelles et les confusions, notamment entre ce qui se remarque (impact, notoriété) et le résultat réellement visé (comportements, achats, images...).

Les méthodes permettent aussi des investigations plus fines (test, analyses diverses) qui permettent un pilotage plus facile R < K > S etc.

D - PILOTAGE ET PRATIQUE QUOTIDIENNE

Le passage des grands choix aux événements quotidiens et l'inverse représente l'une des difficultés classiques de la fonction de tout responsable.

En effet, c'est la somme des petites choses quotidiennes qui forme les grandes réalisations, mais il faut aussi que ces petits événements s'intègrent dans la ligne des grands choix.

C'est surtout une question de Sens, de cohérence. Plus les choses sont détaillées, quotidiennes plus on a besoin de Sens.

La carte de cohérence comme outil de régulation répond à cet usage.

a) Utilisations pratiques d'une carte de cohérence. Les problèmes quotidiens résument à leur échelle les grandes questions évoquées dans les chapitres précédents :

- analyse,
- décision,
- action, communication.

On n'a cependant pas toujours le temps de se lancer dans de grandes réflexions. Il faut agir et décider vite malgré les enjeux que l'on ne passe pas toujours très bien.

L'intégrité majeure est ici dans la manière d'aborder toutes ces questions, à la fois pour poser les problèmes et en analyser le Sens. Le reste vient ensuite facilement.

La démarche quotidienne pour aborder les problèmes. C'est d'abord une question d'attitude générale. Au lieu de prendre les choses à la lettre, selon leurs apparences, il faut se poser la question du Sens. La rencontre d'une personne, une sollicitation, un résultat, un événement, une idée, etc. peuvent tous être abordés comme cela.

La question du Sens peut se poser simultanément de trois manières qui s'enrichissent l'une l'autre et surtout enrichissent celui qui les pratique.

L'approche intuitive. C'est la plus courante. Elle consiste à se laisser aller à son intuition, son flair, son vécu,

etc. On nomme en fait cela une attitude d'écoute, d'écoute de sa propre sensibilité, de ses propres résonances à l'évident. L'attitudes "d'écoute" se développe d'elle-même si on s'y engage un peu volontairement. Elle aiguise ainsi la capacité personnelle d'analyse du Sens. L'écoute porte aussi bien sur des personnes, des événements ou des situations en général. C'est toujours d'ailleurs dans la situation "S" globale que réside le Sens de ce qui se communique et peut être ressenti.

L'approche interrogative. Elle consiste à se poser sur les différents événements qui font la trame de l'activité quotidienne, un certain type de question. Les questions sur le Sens se retrouvent dans les interrogations suivantes :

- pourquoi ?
- A quoi cela sert-il ?
- Où est-ce que cela conduit ?
- Quels sont les objectifs ?
- Quels résultats va-t-on obtenir ?
- Quel effet cela va-t-il produire ?
- Qu'est ce qui est en train de se passer ?

Cette approche conduit à mettre toujours en perspective l'évident dans le temps et dans son contexte. Elle aide à prendre du recul et se dégager des pseudo Sens donnés pour évidents. Par exemple, elle conduit à faire la différence entre ce qui peut se dire et ce qui peut se passer, qui se contredisent quelque fois. La réponse sur le Sens est donc dans ce qui se passe.

L'approche analytique. Elle utilise la carte de cohérence comme outil d'analyse. La question qui se présente, l'évident, etc. peut être traités de deux manières avec la carte. La première plus rapide consiste à placer **comme on le sent** l'évident sur la carte. Le fait même de faire cette opération en affine le Sens tout en resituant l'évident dans son contexte de Sens. Cette opération est de nature à faire prendre conscience du Sens de l'évident et aussi de tout son contexte de réalité. La seconde manière consiste à placer successivement l'évident de façon systématique dans chacun des secteurs de la carte. C'est faire l'analyse de tous ses Sens possibles et d'estimer ainsi celui ou ceux qui prévalent dans la circonstance. Cette analyse est beaucoup plus riche que la précédente parce qu'il y a non seulement conscience du Sens de l'évident mais aussi de ce qu'il pourrait être dans le contexte général (Sens et réalité).

L'ensemble de ces trois approches et surtout la dernière amène une finesse d'estimation tout à fait exceptionnelle. Si en plus la carte de cohérence est déjà connue, cette estimation immédiate de l'évident, permet directement le choix et le Sens de la décision ou de la réaction appropriée.

L'action sera appropriée non seulement à l'évident lui-même mais aux grandes orientations politiques. C'est le même instrument, la carte de cohérence, qui en rend compte et qui fait ainsi le lien.

Traitement de l'Ã©vÃ©nement quotidien. Une analyse peut Ãªtre suivie d'une dÃ©cision et ensuite d'une action.

Sur un Ã©vÃ©nement actuel peuvent se prendre quatre types de dÃ©cisions selon l'analyse qui en est faite.

Un renforcement de Sens. Si celui qui se manifeste est favorable. L'Ã©vÃ©nement est utilisÃ© pour renforcer les orientations prises et servir de point d'appui. Ce renforcement peut se traduire par des encouragements, un dÃ©veloppement, une rÃ©pÃ©tition, une information, etc. en tout cas tout ce qui peut en amplifier le contenu et l'impact.

Un ajustement. Si il y a confusion ou ambiguÃ©tÃ© le rÃ´le du responsable est de donner le juste Sens de l'Ã©vÃ©nement. C'est ce qu'attendent en gÃ©nÃ©ral ses collaborateurs ou subordonnÃ©s. Cela peut se prÃ©senter comme un choix. En fait il est en principe d'ajuster dans les grandes orientations. On fait appel Ã la capacitÃ© d'analyse et au rÃ´le de direction. L'ajustement consiste ainsi Ã unifier le Sens de l'Ã©vÃ©nement au lieu de le laisser se disperser.

Un changement de Sens. Lorsque l'Ã©vÃ©nement, en particulier, n'est pas obligatoirement saisi, il peut Ãªtre "rÃ©cupÃ©rÃ©" en orientant son rÃ´le, son effet, son interprÃ©tation dans un certain Sens. C'est une sorte de dÃ©tournement qui peut Ãªtre particuliÃ©rement nÃ©cessaire dans une stratÃ©gie globale de changement. Ce dÃ©tournement s'opÃ©re en activant le Sens voulu et ce, en crÃ©ant autour de l'Ã©vÃ©nement un contexte favorable.

Une Ã©limination. Le Sens de l'Ã©vÃ©nement peut Ãªtre tel qu'aucune des solutions prÃ©cÃ©dentes n'est possible. Il reste deux voies :

- soit l'indiffÃ©rence qui dans certains cas peut suffire Ã faire disparaÃ®tre une tentative de provocation par exemple.
- soit une Ã©limination proprement dite. Elle consiste d'une maniÃ©re ou d'une autre Ã dire non et Ã l'assumer.

Tout ceci doit bien sur s'insÃ©rer dans son contexte, chaque Ã©vÃ©nement n'est pas forcÃ©ment isolÃ© et les choses qui font l'activitÃ© de tous les jours manifestent ensemble le Sens gÃ©nÃ©ral de la situation, sa cohÃ©rence.

Les actions suivant les dÃ©cisions sur l'Ã©vÃ©nement se traduisent trÃ©s souvent, pour le responsable, par une communication ad-hoc qui exprime le choix opÃ©rÃ©. C'est aussi cela diriger.

b) IntÃ©rÃ©ts de la dÃ©marche sur le Sens dans la pratique quotidienne. Comme nouvelle maniÃ©re d'aborder les problÃ©mes, elle change, bien sur, pas mal de choses. Parmi ses effets ou ses apports dans l'activitÃ© courante ou exceptionnelle, sont Ã examiner particuliÃ©rement trois aspects :

- la maÃ®trise,
- la communication,
- l'animation.

La maîtrise. La maîtrise des situations, nécessaire aux responsables, tend à leur échapper de plus en plus souvent. La compensation se manifeste dans la prolifération de l'arsenal administratif et des systèmes de contrôle. Usant son énergie à gérer et contrôler les systèmes de contrôle, le dirigeant perd de plus en plus la maîtrise de la situation au profit d'un leurre.

Ce leurre c'est celui du contrôle objectif, alors que la véritable maîtrise est celle du Sens. Le premier peut y aider, mais pas s'y substituer.

L'approche par les cohérences et par le Sens autorise cette maîtrise, en permettant un décalage nécessaire par rapport à l'investissement, aux apparences, aux détails. **C'est paradoxalement en prenant du recul que l'on peut être le plus proche de ce qui se passe.** Il ne faudrait pas pour autant tomber dans l'illusion inverse de la déréalisation en perdant le contact des réalités. C'est le seul accès au Sens et c'est aussi le produit de toute maîtrise du Sens.

Ainsi au lieu de continuer à découper la réalité en données de plus en plus fines, en quantité d'informations élémentaires, cette démarche propose une intégration dans la globalité de l'approche et la réunification avec son propre Sens.

La communication. Que ce soit par l'élucidation et la primauté donnée au Sens, que ce soit par l'utilisation d'outils globaux (carte de cohérence) cette démarche favorise grandement la communication dans les organisations. C'est l'un de ses effets majeurs dans la pratique quotidienne.

En effet, il n'a été question que d'élucidation, de Sens, de communication du Sens, de Sens commun, de consensus, de vécu. Tout cela se manifeste concrètement par une communication beaucoup plus claire et personnalisée et moins embarrassée de formalisme.

L'information qui tend à ressembler au rocher de Sisyphus, peut être laissée aux nécessités formelles de l'action et cesser de prétendre à une communication que l'expérience ne cesse de démentir.

L'utilisation des cartes de cohérence permet en outre d'élaborer un langage commun, c'est-à-dire un vocabulaire, des représentations communes du Sens. Le rôle de dirigeant est aussi de promouvoir un tel langage.

L'effet sur la communication est auto enrichissant. Plus un langage commun se développe, plus il facilite la communication, celle-ci, à son tour, favorise l'élucidation, les consensus, les synergies et enrichit le langage commun. Ce n'est pas non plus le moindre de ses effets de démythifier l'hermétisme des langages spécialisés tout en reconnaissant le véritable intérêt de ce qu'ils recouvrent.

L'animation. Ce n'est pas non plus des moindres responsabilités que celle de gouverner des groupes humains. Au lieu de rendre le rôle humain secondaire par rapport à des réalités prioritaires, au lieu au contraire de l'idéaliser en le déréalisant, il devient possible de reconnaître que l'accomplissement des œuvres, de l'entreprise, consiste, non pas en plus mais intrinsèquement, dans l'animation humaine et sociale. Les réalités techniques ou relationnelles sont des expressions différentes des mêmes Sens.

Diriger sur le Sens, c'est diriger les deux simultanément. Au lieu d'en faire un enjeu conflictuel, la démarche sur le Sens unifie les dimensions techniques, matérielles et humaines et relationnelles. Elle redonne au dirigeant son plein rôle social sur le groupe qu'il dirige. Ce rôle humain se traduit par l'exercice personnel de son activité

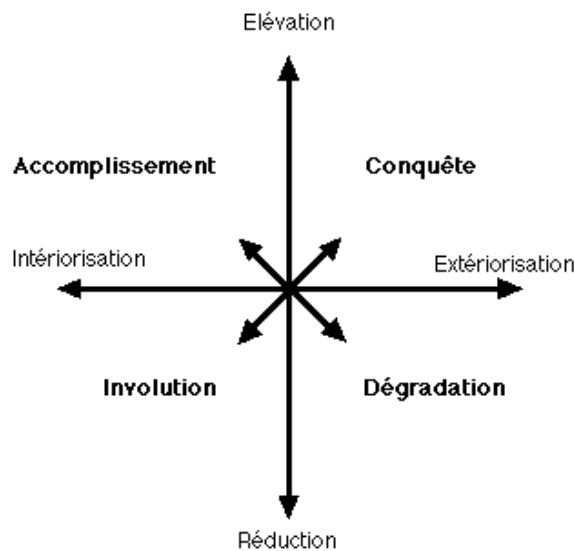
d'animateur. Donner une Âme, c'est donner du Sens, c'est-à-dire encore une fois, diriger.

En considérant dans la pratique quotidienne ce rôle d'animateur, par la démarche des cohérences, on peut réenvisager l'exercice des responsabilités. Il est constitué de tout ce qui précède et de ses traductions relationnelles. Les jeux relationnels indiquent et expriment le Sens d'une organisation, d'une entreprise. C'est par eux qu'une orientation peut se développer, et c'est le rôle d'animateur que d'en promouvoir la multiplication, ne serait-ce que par l'exemple personnel comme activation.

c) La (première) carte générale des cohérences

Principes. Au-delà de la cohérence particulière d'une situation, la théorie des Cohérences Humaines offre une carte générale des cohérences où peut se projeter toute situation.

Cette carte générale constitue un outil d'analyse d'utilité générale. Elle peut être utilisée dans les mêmes conditions que toute carte particulière avec des avantages spécifiques. Elle permet une analyse très rapide dont l'usage répété facilite l'accès. Elle permet aussi de situer les choses dans un contexte infiniment plus large, ce qui peut présenter quelques intérêts. Elle permet enfin de bénéficier de tous les apports que peut offrir cette carte par la multiplicité de ce qu'elle supporte comme thèmes analysés, en particulier les jeux d'identités.



Les axes :

Haut-bas : c'est l'axe de la verticalité qui sous-tend notre Sens spatial correspondant. Il exprime les Sens opposés de l'élévation et de ce qui descend ou s'abaisse.

Intériorisation-extériorisation : ces Sens opposés traduisent le Sens des relations entre soi et les choses. S'extérioriser s'est se projeter à l'extérieur de soi, montrer. S'intérioriser, c'est intérioriser les choses, les ressentir.

Ce ne sont là que des indications grossières de ce qu'il faut pour un usage courant.

Les champs :

Celui de la conquête : Il correspond aux situations où les choses tendent :

- à se spectaculariser,
- à s'objectiver,
- à se hiérarchiser
- à s'étendre.

Les situations de la conquête privilégient les apparences, les signes, les formes, mais aussi les distinctions de toute nature. Elles correspondent à des logiques binaires. La question du Sens n'y est pas posée bien qu'elle s'y joue. Les relations types entre les individus y sont les suivantes :

Un "chef", un modèle, une vedette représentant une cause, des objectifs, des critères idéaux et des "militants" qui le reconnaissent et se consacrent efficacement à la cause commune. Caricature : l'écoupe avec son leader. Remarque, il ne peut y avoir deux n° 1 sur la même cause.

Celui de la dégradation : Les situations dont le Sens y domine se traduisent toujours par des souffrances, des malaises, des destructions ou leurs perversions. L'isolement ou l'étouffement, la destruction ou la décomposition tout vise à la destruction des réalités (d'œuvre, d'œuvre) ou/et la destruction du Sens (occultation, insens) les rapports humains y sont du type dominateur-victime et destructeurs pour tous (même lorsque le degré en est modeste). N'est pas forcément victime celui qui s'affiche comme tel, bien au contraire. Ce qui se montre ou dit, y est souvent l'inverse de ce qui se passe réellement. Les moteurs en sont la force, la culpabilité, le chantage, etc. Les situations se traduisent aussi par des massifications sociales (anonymat) ou des exclusions.

Celui de l'involution : Les situations y sont de confort, de sécurité et de plaisir (Sensorialité). A la différence de la conquête, le repli s'oppose à l'expansion, ce que l'on ressent (le vécu) à ce qui se montre, l'écoupe à la hiérarchisation. Les relations y sont de type maternant-enfant. Ce sont des relations de protection, de sécurisation pour éviter tout différent et toute différence, des relations de distribution de primes, conseils... On y est bien, ensemble et on n'a pas envie d'en sortir même au prix d'une perte des réalités.

Celui de l'accomplissement : Il y a corrélation entre le Sens et les réalités. Il s'agit toujours d'accomplissement humain et d'œuvres ou d'entreprises en même temps, l'un par l'autre. Cet accomplissement se légitime en soi et non par références externes (comme ce le serait dans le champ de la conquête). Les relations y sont de partenaires responsables d'eux-mêmes et de leurs actions. Tout le monde n'en est pas capable, mais peut y accéder. C'est une affaire strictement personnelle. Les actions comme les relations tendent à l'accomplissement et passent par la connaissance. Autrement dit elles concourent à la conscience des réalités et celle de leurs Sens.